

Le cadre réglementaire et institutionnel de la gouvernance des banques participatives au Maroc

The regulatory and institutional Framework of the governance of participating banks in Morocco

Lalla Nezha Lakmiti, (Doctorante)

Laboratoire d'Economie et Management des organisations (LEMO)

Faculté d'Economie et de Gestion -Kénitra

Université Ibn Tofail-KENITRA-Maroc

Cheklekbire Malainine, (Professeur Habilité)

Laboratoire d'Economie et Management des organisations (LEMO)

Faculté d'Economie et de Gestion -Kénitra

Université Ibn Tofail-KENITRA-Maroc

Adresse de correspondance :

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Ibn Tofail
Maroc (Maroc)
B.P 242-Kénitra
nezhalakmiti@gmail.com
nezhalakmiti@gmail.com

Déclaration de divulgation :

Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts :

Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Citer cet article

Lakmiti, L. N., & Malainine, C. (2021). Le cadre réglementaire et institutionnel de la gouvernance des banques participatives au Maroc. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(2), 410-426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4641521>

DOI: 10.5281/zenodo.4641521

Received: 04 March 2021

Published online: March 30, 2021

Copyright © 2021 – IJAFAME



Le cadre réglementaire et institutionnel de la gouvernance des banques participatives au Maroc

Résumé :

Récemment implantées au Maroc, les banques participatives ont montré leur résilience face à la récession causée par la pandémie Covid-19, mais ceci n'empêche qu'elles ne sont pas à l'abri d'une éventuelle crise telle que celle de 2008. D'où l'intérêt de décortiquer les règles institutionnelles de la gouvernance cadrant ce système nouveau. Ce travail se propose d'explicitier la loi 103-12 relative aux circulaires de Bank-Al-Maghrib (BAM) sur les mécanismes de la gouvernance bancaire (conseil d'administration, structure de l'actionnariat, comité d'audit, comité de gestion des risques) particulièrement celle des banques participatives. Les mécanismes de gouvernance sont issus des lois légales régies par BAM qui sont délaissées aux enjeux du marché. Donc, l'intérêt de cette recherche a pour double objectif : de clarifier et cantonner le cadre réglementaire et institutionnel destiné aux établissements de crédit au Maroc et déduire les pratiques de la bonne gouvernance. Ce choix est venu en l'absence d'un corps réglementaire qui légifère le système de gouvernance au sein des banques participatives.

Keywords: Gouvernance, Conseil d'administration, Banque Participative, Circulaire de BAM

JEL Classification : K23, L21

Type du papier : Article théorique

Abstract

Recently established in Morocco, participating banks have shown their resilience in the face of the recession caused by the Covid-19 pandemic, but this does not mean that they are immune to a potential crisis such as that of 2008. Hence the interest in clarifying the institutional rules of governance within the framework of this new system. This work proposes to clarify the law 103-12 relating to Bank-Al-Maghrib (BAM) circulars on the mechanisms of bank governance (board of directors, shareholder structure, audit committee, risk management committee), particularly that of participating banks. The governance mechanisms are derived from the legal laws governed by BAM which are unregulated by market issues. The purpose of this research is therefore twofold: to clarify and confine the regulatory and institutional framework for credit institutions in Morocco and to infer good governance practices. This choice was made in the absence of a regulation system that legislates the governance system within participating banks.

Keywords: Governance, Board of Directors, Participating Bank, BAM circular

JEL Classification : K23, L21

Type du papier : Theoretical article

1. Introduction

En 2008, la scène internationale a connu des déconvenues que de grands groupes financiers, tels que Enron, Lehman Brothers et autres, ont subies fortement. Cela a beau poussé la communauté financière à repenser le système de gestion et particulièrement celui de la gouvernance dans la finalité de prémunir le secteur financier d'une éventuelle crise dans le futur (Charreaux, 2004). La recherche d'une nouvelle alternative disant vaccinée contre les maux du système financier classique, a atterri chez la finance islamique. Ce compartiment éthique est certes contre toute forme d'usure, de même qu'il favorise le partage des pertes et profits (Ibrahim, M, H, 2015 ; Hyafil, 1996), cependant il n'est pas à l'abri d'une attaque provenant d'une crise financière.

D'où l'intérêt de cette recherche qui a pour objet de clarifier et cantonner le cadre réglementaire et institutionnel destiné aux établissements de crédit au Maroc. Ce choix est venu en l'absence d'un corps réglementaire qui légifère le système de gouvernance au sein des banques participatives.

Dans ce présent travail, nous allons aborder deux points importants cadrant le contexte des banques participatives, à savoir la présentation de ces banques ainsi que leurs types, ce cadre réglementaire qui régit ce nouveau compartiment financier, à savoir la loi 103-12 sans oublier de signaler les circulaires émises par Bank-Al-Maghrib (BAM) qui ont atterri pour compléter la dite loi et éclaircir les acteurs sur certains points clés, notamment la gouvernance, la composition du conseil d'administration, les tâches qu'on lui attribue, son identité et ses compétences.

Ainsi, d'autres circulaires sont venues pour délimiter certains aspects techniques des produits nouveaux qui seront vendus par ces banques, notamment la circulaire 1/W/17. Quant aux conditions et modalités de recevoir les dépôts d'épargne et d'investissement, une circulaire 2/W/17 a été rédigée dans ce sens afin de faire comprendre aux parties contractantes le bénéfice et ou la perte pouvant en découler.

La circulaire 3/W/17, elle a trait à la manière avec laquelle l'exercice de l'activité participative doit être fait, particulièrement le choix du statut (banque ou fenêtre), la sharia compliance entre autres. La circulaire C N° 16/W/16 est conçue pour cerner l'étendue des fonctions du Conseil Supérieur des Oulémas.

Enfin, La Directive D N° 1/W/2014 que l'on a choisie d'étudier, vu qu'elle est trop liée à notre thématique, à savoir la gouvernance au sein des banques. Certes, elle traite le secteur bancaire dans son ensemble sans spécifier ou distinguer entre les banques conventionnelles et leurs homologues participatives. C'est pourquoi nous nous sommes inclinés sur l'étude de près de cette directive afin de la comparer et d'en déduire les points semblables qu'on a soulevés de notre étude. Le choix d'étudier l'ensemble de ces circulaires est venu préalablement d'une étude sur les mécanismes internes et externes mis en place par les banques participatives au Maroc afin de comparer leur système de gouvernance de celui placé dans les banques conventionnelles. Dans le même contexte, Hassan (2012) et Hashim (2015) ont étudié le rôle des autorités réglementaires dans le maintien de l'efficacité en matière de gouvernance au sein des banques islamiques dans les pays du Golfe. Ils ont trouvé comme résultat la supériorité de la Malaisie par rapport aux autres pays du Golfe, du fait que la Malaisie est plus transparente car elle dispose d'un organe central de la Sharia (Sharia Advisory Counsel).

Le travail sera réparti en deux sections, la première fera l'objet de présenter les banques participatives qui ont eu l'accord de Bank Al Maghreb pour exercer l'activité et commercialiser les produits alternatifs. De même, on aura l'occasion de voir l'évolution en termes de nombre d'agences ouvertes et de bénéficiaires réalisés entre 2017-2018. Quant à la deuxième section, elle traitera le cadre réglementaire et institutionnel conçu à ces banques afin de leur garantir une bonne gouvernance.

2. Les banques participatives récemment implantées au Maroc

La Banque Centrale marocaine, en l'occurrence Bank Al-Maghrib a publié le 2 janvier 2017 un communiqué du Comité des Établissements de Crédit relatif à l'agrément pour l'exercice de l'activité bancaire participative. Après avoir étudié les dossiers de candidatures, un comité spécialisé s'est réuni en se basant sur des critères trop précis avant de sélectionner les candidats réussis méritant l'agrément. Les principaux critères pris en considération étaient justement la structure de l'actionnariat, la valeur que ces banques récentes vont apporter au marché, la gouvernance et les risques pouvant surgir dans cette activité.

Selon les dispositions des articles 34 et 60 de la loi n°103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés, le Comité des Établissements de Crédit, - qui combine quatre représentants : deux représentants issus de Bank Al-Maghreb, dont le Wali en sa qualité de Président, et les deux autres représentants appartiennent au Ministère chargé des Finances, dont la Directrice de la Direction du Trésor et des Finances Extérieures - s'est réuni le 29 novembre 2016 afin d'examiner et d'analyser les dossiers de demandes d'agrément pour l'exercice de l'activité bancaire participative au Maroc.

Le plan de l'actionnariat, de la valeur ajoutée au marché marocain, de la gouvernance et des risques ont fait l'objet principal de cette analyse et le comité est sorti d'un avis favorable sur les demandes formulées pour la création des banques participatives (Lakmiti, L N, Zahid, A 2019) ci-après :

- ❖ **Umnia Bank** filiale du groupe CIH avec les actionnaires : la Banque Internationale Islamique du Qatar et la Caisse de Dépôt et de Gestion.(la répartition du capital est respectivement 40%, 40% et 20%).
- ❖ **BTI Bank** (Bank Al Tamwil wal Inmaa) filiale de BMCE et d'Al Baraka Banking Group qui en détiennent respectivement 51% et 49%.
- ❖ **Bank Al Yousr** filiale de la Banque Centrale Populaire(80% du capital détenu par la BCP) et 20% par Guidance Financial Group(50 ans d'expérience dans l'innovation des produits d'investissement et des services conformes à la charia)
- ❖ **Bank Assafa** filiale du groupe Attijariwafa bank à 100%.
- ❖ **Al Akhdar Bank** filiale du Groupe Crédit Agricole et la Société Islamique pour le Développement du Secteur Privé (SID) (51% est détenu par le CAM et 49% par la SID).

En addition de ces banques ci-dessus, Le Comité des Etablissements de Crédit a émis un avis favorable en autorisant trois autres banques à ouvrir des fenêtres participatives (agences ou guichets spécialisés Islamic Window) pour offrir à leur clientèle des produits bancaires participatifs :

- ❖ **BMCI Najmah** fenêtre de BMCI(100 % possédée par la société mère BNP Paribas)
- ❖ **Arreda Bank** - Crédit du Maroc (100 % possédée par la société mère Crédit Agricole France)
- ❖ **Dar Al-Amane** - Société Générale (Rattachée hiérarchiquement au directoire de la société mère)


Toutes ces banques ont commencé leurs activités en commercialisant les produits d'achat et de revente, notamment Mourabaha Immobilier/voiture mais sans qu'il ait une couverture Takaful en cas d'un sinistre.









Certes, la finance participative est récente, mais elle est en train de bâtir une croissance même si elle est lente mais stable au début de son démarrage selon le Wali du BAM. En demeurant juvénile, ce secteur selon Bank Al Maghrib a su confirmer une croissance soutenable et une nette amélioration en réalisations commerciales sur la période décembre 2018-avril 2020

Ce tableau présente une image globale sur l'activité de chaque banque en terme de nombre d'agences ouvertes, en termes de type de financement et enfin en termes de résultat réalisé la fin de 2018.

Tableau 1: Vue d'ensemble sur l'évolution du système financier marocain participatif

DAA vs. Marché Participatif (fin 2018)






Chiffres à fin 2018 En KDH								
	sept-17	juil-17	mai-17	août-17	déc-17	déc-17	fév-17	fév-17
Capital en MDH	200	350	600	340	400	200	200	200
Nombre d'agences	4	35	23	6	4	10	8	14
Résultat	- 24,27	- 106,96	- 124,23	- 51,63	- 55,71	- 46,00	- 3,04	379
Total financement participatif	518,06	2.439,29	947,79	281,44	63,29	189,54	51,55	17,42
Fin. Consommation	8,02	219,81	80,25	23,35	5,16	14,22	ND	ND
Fin. Immobilier	50,22	2.209,95	866,63	235,27	57,39	170,19	ND	ND
Fin. Equipement	8,74			22,74	7,33		ND	ND
Autres financements participatifs		9,52	9,13	6,8		5,13	ND	ND
Marges sur financements participatifs	6,87	32,77	17,24	6,60	5,07	ND	2,43	2,4
PNB	7,51	30,88	17,16	6,75	8,33	3,70	2,43	5,9
Dépôts	131,98	834,98	418,03	82,17	80,14	127,46	9,21	4,17

En nombre d'agence: Bank Assafa occupe le 1er rang, suivi par Ummia et Nijmah (corner)

En termes de résultat: Nijmah est la seule à avoir réalisé un résultat net positif pour la non comptabilisation des charges

Total financement: DAA occupe la 3ème place après ASSAFA et Ummia

Dépôts: 3ème rang pour DAA après Assafa et Ummia. Al Akhdar vient en 4ème lieu

Si l'on compare ces deux tableaux, on voit nettement une croissance claire au niveau du nombre d'agences construites à travers le royaume et ce recouvrement territorial est élargi dans les années 2019-2020. Ceci prouve la forte volonté de ce secteur de s'accaparer d'une part de marché significative.

Tableau 2: l'évolution du système financier marocain participatif en 2017

	Date de lancement	Nombre d'agences	Dépôts		Financements		PNB	Résultat net
			Encours	Parts de marché	Encours	Parts de marché		
Bank Assaf	Juil-17	32	639	59%	1200	61%	6	-63,7
Ummia Bank	Juil-17	20	288	27%	524	26%	5	-13,3
Bank Al Yousr	Août-17	6	44,3	4%	162,2	8%	2,3	-23,6
Al Akhdar Bank	Oct-17	8	83,3	8%	80,8	4%	0,661	-16,5
BTI Bank	Déc-17	5	28,8	3%	15,6	1%	-0,4	-36,6
Totaux		71	1083,4	.	1982,6	.	13,56	-153,7

Source: Le Boursier

D'après ce tableau, il paraît que les Banques Participatives fassent des pas stables vers la création d'une croissance sûre (augmentation du nombre d'agences ouvertes dans le Royaume). On voit nettement l'augmentation des financements (Mourabaha Immobilier, Mourabaha Auto et Ijara) accordés aux clients, à l'encontre des dépôts qui sont moins proportionnels aux financements, ce qui prouve l'existence du risque de liquidité auquel ces banques sont confrontées.

3. Le cadre réglementaire : Une seule et unique loi régissant les banques classiques et les banques participatives

Tout secteur d'activité pour qu'il soit réussi en son implantation et sa mise en marche, doit être régi par un corps de règles et de lois afin de favoriser sa gestion et informer clairement tous les acteurs qui œuvrent dans le secteur.

3.1 Les circulaires de Bank-Al-Maghrib cadrant les banques Participatives

Figure 1 : Le cadre réglementaire de l'activité bancaire participative



Source : Auteurs

3.1.1 La circulaire 5/W/15 :

Cette circulaire est établie pour fixer les documents et les renseignements importants devant faire l'objet d'une demande d'agrément d'une banque participative. Cette circulaire contient six articles précisant l'identité des personnes notamment morales qui peuvent exercer l'activité relative aux Établissements de crédit et organismes assimilés et qui sont autorisés à demander l'agrément auprès de BAM. Au sein de l'article 3, il existe un volet important en matière de gouvernance. En effet, ce dernier détermine les points suivants :

- La composition envisagée des organes d'administration et de direction et des différents comités émanant de ces organes notamment le comité d'audit, le comité des risques) ;
- L'identité et le nombre d'administrateurs indépendants ;
- La réputation, l'intégrité et les compétences ;

Elle contient aussi une multitude de questions adressées d'abord à l'apporteur du capital, notamment l'objectif recherché derrière la création d'une banque participative, le pourcentage de parts détenues et leur équivalence en droits de vote, l'intention de transmettre en garantie les actions de la société tout en précisant le bénéficiaire dans l'affirmative.

Après avoir accordé du temps aux banques intéressées de préparer leurs dossiers de candidature, Bank-Al-Maghrib s'est mis à élaborer la loi qui va cadrer et réguler ce nouveau compartiment financier, notamment la loi 103-12.

À côté de la loi 103-12, Bank-Al-Maghrib a émis 4 circulaires adéquates au fonctionnement des produits participatifs et de l'activité en son entier.

3.1.2 La circulaire 1/W/17

Cette circulaire est émise le 27 janvier 2017 après avoir eu l'avis de la commission des Établissements de crédit et l'avis de la commission de conformité aux avis du Conseil Supérieur des Oulémas. Cette circulaire a été l'objet de présentation des caractéristiques techniques des produits participatifs et des modalités d'achat et de vente auprès des clients. Elle comporte 7 chapitres qui correspondent aux produits : Mourabaha, Ijara, Moucharaka, Moudaraba et Salam et 72 articles au total.

3.1.3 La circulaire 2/W/17

Relative aux conditions et modalités de réception des dépôts d'investissement de la part des banques participatives et des établissements de crédit et assimilés, la circulaire 2/W/17 a été publiée au Bulletin officiel n°6548 du 2 mars 2017 après avoir été avalisée par le Conseil supérieur des Oulémas (CSO). Elle comporte 20 articles qui traitent les conditions de contrat, notamment l'origine de ce contrat qui doit être issu du conseil supérieur des oulémas comme modèle unique. La circulaire aussi précise que ces dépôts d'investissement sont les seuls susceptibles de générer un revenu pour leurs propriétaires après déduction des frais de gestion. De même, en cas de perte les déposataires supportent la perte conformément à leurs participations en dépôts, et d'autres points précisés dans les articles concernant la mobilisation des dépôts jusqu'à la fin du contrat.

3.1.4 La circulaire 3/W/17

Cette circulaire est relative aux conditions d'exercice des activités par les banques participatives, en l'occurrence l'obtention de l'agrément de la Banque Centrale, l'indépendance d'exercer l'activité sous une banque à part ou sous une fenêtre (article 2), la compatibilité aux avis de la sharia pour toute opération exercée. Également, la circulaire a précisé qu'un membre au moins de la direction et de la gestion doivent être dotés des compétences dans le domaine de la finance participative. L'article 5 stipule l'obligation dans chaque banque participative de créer un comité d'audit chargé de garantir le contrôle interne ainsi que son exécution, de créer aussi un comité chargé de l'identification et de la gestion des risques et de créer enfin un sous-comité au sein des premiers comités afin d'auditer de près les opérations de ces banques et d'en suivre les risques liés.

3.1.5 La circulaire C N° 16/W/16

Cette circulaire traite les conditions et les modalités de fonctionnement de la fonction de conformité aux avis du Conseil Supérieur des Oulémas.

Cette circulaire précise le périmètre de la fonction du conseil supérieur des oulémas. En effet, ce dernier est chargé via un dispositif de mesures d'identifier, de classer et de prévenir l'ensemble des risques de non-conformité des opérations et des activités participatives aux avis conformes du CSO¹.

On a confié aussi à cet important organe de veiller, de suivre et de contrôler l'application et le respect des avis conformes et des recommandations émanant du CSO. Cependant, en cas de non respect de ses avis, le CSO informe directement le comité d'audit, l'organe de direction et le comité des risques de tout manquement et recommande des mesures correctives.

D'autres missions rentrent dans le périmètre de responsabilité du CSO, notamment sa contribution au développement de nouveaux produits et à l'élaboration de la documentation

¹ Conseil Supérieur des Oulémas

contractuelle de ces produits. Il est chargé aussi d'élaborer son plan d'action annuel (programme d'examen des opérations, contrôle des mesures correctives, élaboration du rapport annuel d'évaluation sur la conformité des opérations aux avis du CSO).

Enfin, le CSO veille de façon régulière et périodique à informer, l'organe de direction ou le responsable de la fenêtre participative, des faiblesses relevées par rapport au respect de ses avis via des rapports détaillés.

Donc, il apparait clairement que le rôle confié au CSO est très primordial dans le processus quotidien des différentes activités participatives. Les banques participatives ne peuvent en aucun cas agir de leur propre soin, elles sont dans l'obligation totale de revenir au CSO et demander son avis à l'occasion de chaque nouvelle opération qui ne figure pas dans le guide émis par le CSO.

3.2 La Directive D N° 1/W/2014 relative à la Gouvernance au sein des Établissements de crédit

Etant donné la nature de notre recherche qui s'inscrit dans la thématique Gouvernance et vu l'absence d'un cadre réglementaire régissant ce champ très primordial destiné aux banques participatives, nous avons choisi de décortiquer la Directive D N° 1/W/2014 conçue pour tous les Établissements de crédit sans spécifier leur nature.

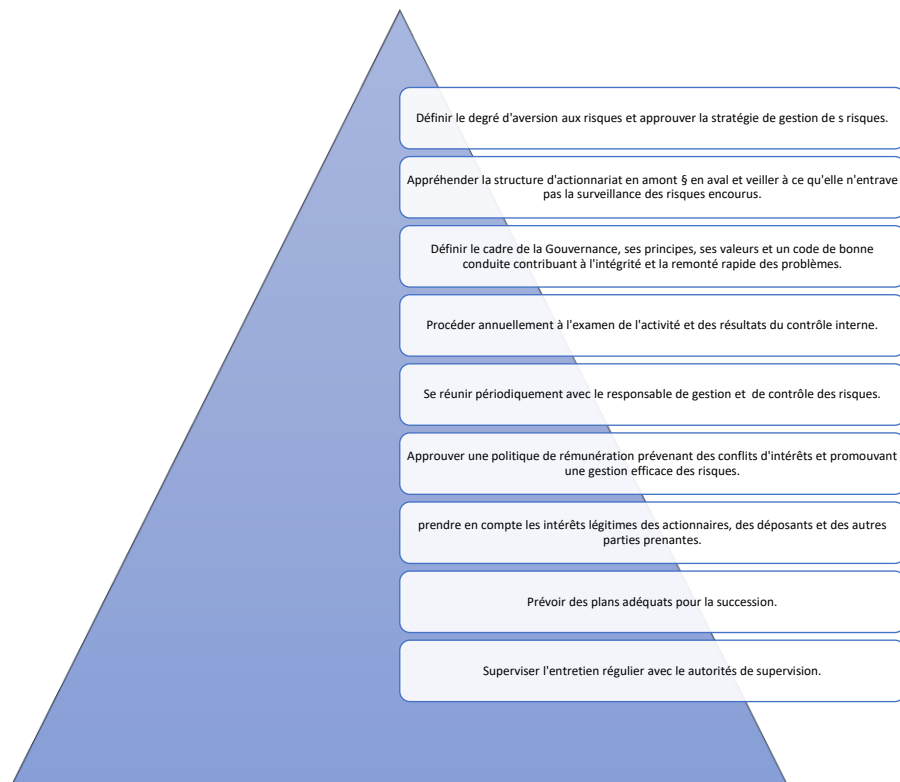
Cette directive traite six grands aspects de la Gouvernance financière, en l'occurrence l'organe d'Administration et de Direction, La politique de gestion des conflits du personnel, Le système de contrôle interne et de gestion des risques, La politique de rémunération, la transparence et enfin la communication de l'information.

3.2.1 Le conseil d'administration : Ses Responsabilités et ses Qualifications

3.2.1.1 Les responsabilités de l'organe d'administration

Le premier volet de cette directive concerne l'organe d'administration comme étant l'organe responsable en dernier ressort de la solidité financière. C'est pourquoi on lui confie les missions suivantes schématisées ainsi :

Figure 2: Responsabilités du Conseil d'Administration



Source : Auteurs

À la base des travaux des fonctions de : Audit Interne, Conformité, Contrôle Permanent et Gestion et Contrôle des Risques, L'Organe d'Administration (OA)² doit efficacement surveiller l'Organe de Direction (OD)³ en :

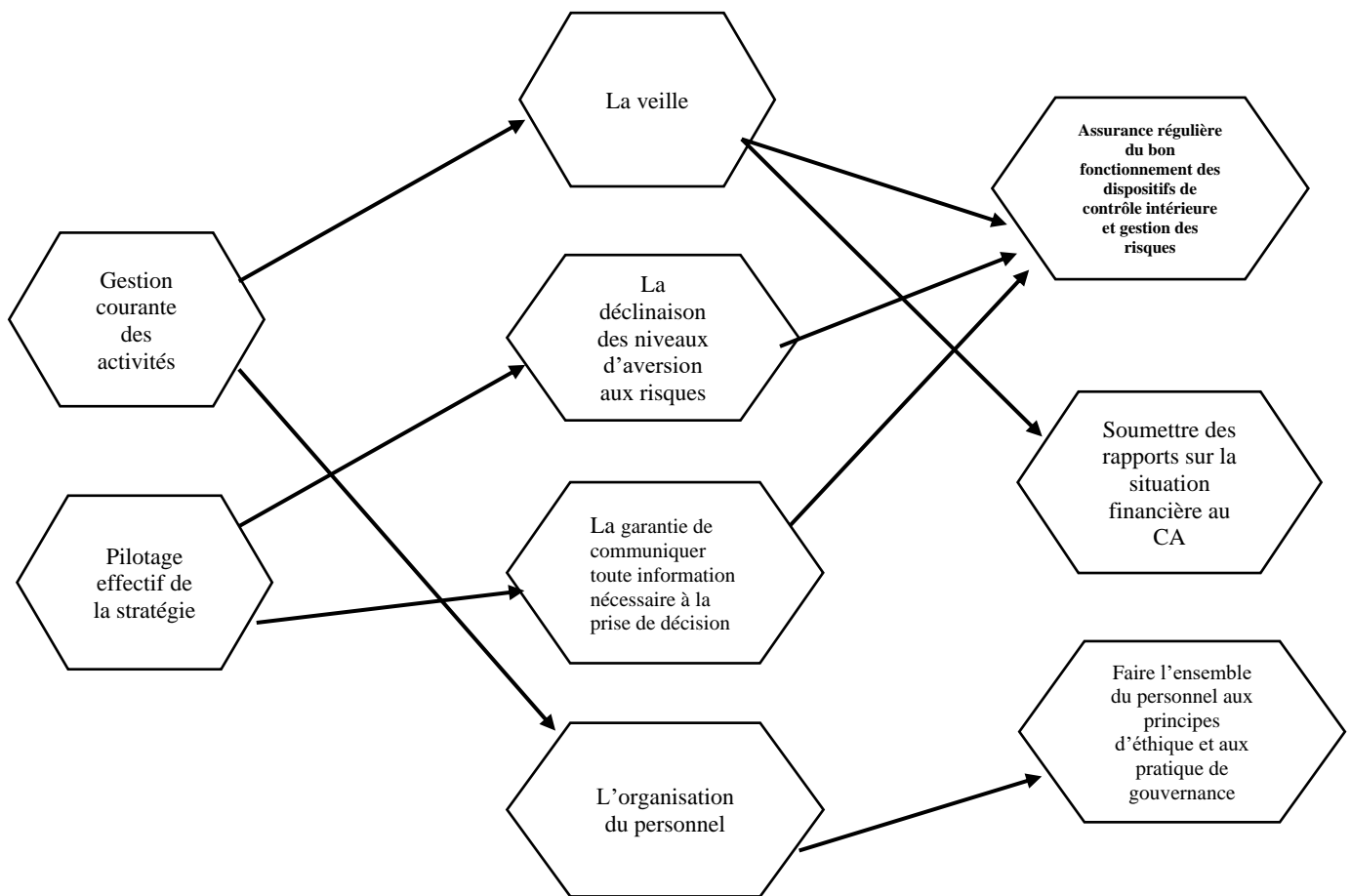
- Garantissant la compatibilité des décisions de cet organe à la stratégie et au degré d'aversion des risques ;
- Examinant assidument ses politiques de risque ;
- Exigeant des explications de l'organe de direction pouvant clarifier son jugement ;
- S'assurant de la hauteur du niveau des connaissances § d'expertise de ses membres aux activités exercées et au profil de risque de l'Établissement ;
- Surveillant la performance de ses membres en se basant sur des normes cohérentes avec les objectifs à LT ;
- Avisant à ce que la structure organisationnelle n'inhibe pas une prise de décision efficace, avec une clarté des responsabilités de cet organe.

De son côté, l'organe de direction est chargé de :

² L'abréviation OA signifie '' Organe d'Administration''.

³ L'abréviation OD signifie « Organe de Direction ».

Figure 3 : Missions d'organe de Direction



Source : Auteurs

3.2.1.2 Le conseil d'administration : Sa Composition et Fonctionnement

Afin qu'il soit de bon augure pour l'Établissement, l'organe d'administration doit remplir certains critères indispensables pour son bon fonctionnement comme ça était cité dans les articles de cette présente directive du Wali de BAM.

D'abord sa taille doit être adaptée à l'activité, à sa complexité et à l'évolution de l'activité de l'Établissement.

Ensuite, on exige que le tiers des membres doive être indépendant dans le but de préserver l'impartialité et l'objectivité des décisions prises.

Cependant, on doit délimiter le concept « Administrateur Indépendant » qui pour qu'il le soit, il ne doit pas :

- ✓ Être salarié ni de l'organe de direction, ni de celui d'administration, ni d'un client ou fournisseur, et ce 3 ans avant.
- ✓ Avoir de lien familial avec un membre de l'organe de direction ou celui d'administrateur représentant un actionnaire dominant de l'Établissement.
- ✓ Être membre de l'organe d'administration de l'Établissement 12 ans avant.

Enfin, on tient à réexaminer chaque année la qualification des administrateurs indépendants et on veille à ce que la structure de l'organe d'administration soit compatible à l'équilibre des pouvoirs décisionnels y compris la représentativité des femmes.

3.2.1.3 Le conseil d'administration : Sa Qualification

Les membres de l'organe d'administration doivent disposer individuellement ou collectivement des compétences dans :

- ❖ Le domaine des opérations de crédit ;
- ❖ Le domaine des systèmes de paiement ;
- ❖ La planification stratégique ;
- ❖ La gouvernance ;
- ❖ La gestion des risques,
- ❖ Le domaine du contrôle interne ;
- ❖ Le domaine de la comptabilité ;
- ❖ Le domaine législatif et réglementaire de l'activité bancaire.

En outre, il faut faire bénéficier aux nouveaux membres d'une formation leur permettant d'appréhender la nature de l'activité. Le besoin d'ajouter un nouveau membre se fait par le recensement des compétences des membres pour déterminer le profil requis. Après, on s'assure que tous les membres ont reçu les informations (qualification, fonctions occupées) concernant le candidat avant de demander l'approbation des actionnaires. D'autres qualités sont requises : avoir la disponibilité suffisante pour l'exercice des missions des membres afin d'assurer leur présence aux réunions et autoévaluer régulièrement les membres afin d'assurer l'efficacité du fonctionnement de l'organe.

3.2.2 Les comités spécialisés

L'organe d'administration institue, en son sein des comités spécialisés notamment : le comité d'audit, le comité des risques, le comité de rémunération et le comité des nominations qui sont tenus d'analyser profondément des questions spécifiques.

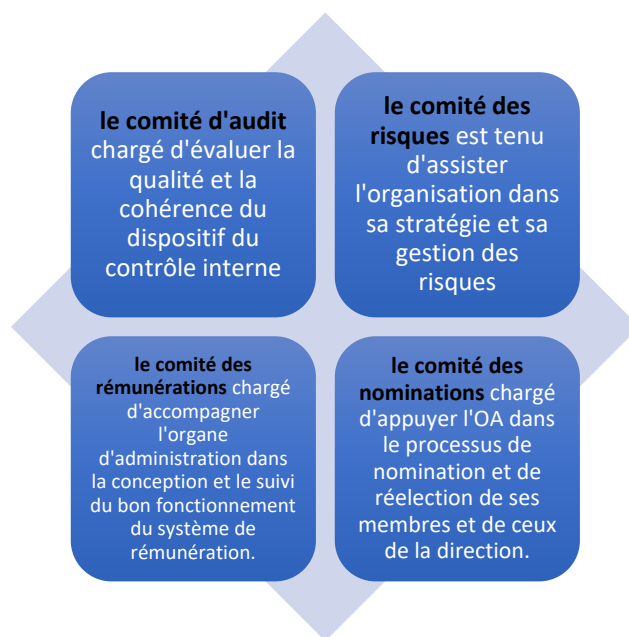
Pour ce faire, ces comités doivent :

- ⊙ Être régis par règlement intérieur où leurs mandats, périmètre et règles de fonctionnement sont définis ;
- ⊙ Envisager périodiquement une rotation au niveau de leurs membres sans que cela porte atteinte à leur compétence collective ;
- ⊙ Tenir régulièrement des réunions tout en gardant la traçabilité (PV, synthèse des questions, suivi des décisions ...).

Ces comités doivent être composés de membres non exécutifs dont le 1/3 au moins est indépendant

Aussi, un membre ne doit pas siéger à la fois dans 2 comités afin d'éviter des situations de conflit d'intérêt.

Figure 4: les comités spécialisés de l'organe d'administration



Source : Auteurs⁴

3.2.3 La gouvernance au sein du groupe

Qui dit « Gouvernance » dit le niveau le plus élevé dans la hiérarchie (Charreaux, 1997). En effet, l'organe d'administration de la société-mère est tenu d'exécuter certaines actions et tâches très indispensables rentrant dans son périmètre de responsabilité (Aguilera,R,F, Cuervo-Cazurra,A, 2004). Certes l'organe d'administration est strictement responsable de la Gouvernance du groupe, mais il n'est pas le seul. En deuxième lieu, on trouve l'organe de direction qui sous la supervision du premier doit également veiller à bien réaliser les tâches qu'on lui a confiées. Ci- dessous, nous allons schématiser les tâches ou les rôles de chaque organe en superposition.

Figure 5: les Tâches confiées aux deux principaux organes de gouvernance

Type d'organe	Tâches confiées
Organe d'Administration	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approuver les stratégies et politiques des risques dans le groupe ; ✓ Mettre en place une structure de gouvernance facilitant l'appropriation d'un dispositif de pilotage intégré afin d'assurer une surveillance effective des filiales vu la complexité des risques ; ✓ Évaluer régulièrement cette structure de gouvernance et sa compatibilité au développement de l'activité et vérifier la disposition des filiales en ressources ; ✓ Juger le dispositif d'agrégation des données et de reportings sur les risques et veiller à ce qu'il assure l'exactitude, l'intégrité et la mise à jour des reportings sur la gestion des risques au niveau du groupe. ✓ Veiller à l'accès des responsables des comités de: risques, audit interne, conformité et de contrôle permanent de gestion, aux outils , aux reportings et aux comités d'audit des filiales de chaque groupe. ✓ Surveiller le schéma organisationnel car il régit la fonction surveillance des filiales afin d'éviter la duplication des structures

⁴ Le contenu de cette figure est prélevé à partir des articles 17,18,19 et 20 de la circulaire de la gouvernance des Etablissements de crédit.

Organe de Direction	<ul style="list-style-type: none">✓ Veiller à une meilleure coordination entre la structure d'actionariat et l'organisation du groupe afin de maîtriser les risques encourus ;✓ Appréhender les risques générés par la complexité de la structure de l'entité juridique et évaluer leur impact sur le profil de risque du groupe ;✓ Surveiller en continu le cadre législatif, réglementaire et fiscal de chaque entité juridique.
----------------------------	--

Source : *Auteurs*

3.2.3.1 Les politiques de gestion des conflits d'intérêts et de bonne conduite du personnel

Étant donné la pluralité des activités et des parties prenantes d'un Établissement, il faut formaliser une politique pour gérer les conflits d'intérêts réels ou potentiels sans préjudice des dispositions législatives (Elliott J.R, 2000). Ces procédures doivent inclure les points suivants :

- Aviser lors d'un éventuel conflit d'intérêt émanant des opérations avec l'institution ou autre entreprise ;
- Un processus d'examen et d'approbation par l'OA de toute activité anticipée susceptible de créer des conflits d'intérêts et d'en mentionner des exemples ;
- Les modalités de traitement des cas de non-conformité à la dite politique.
- Déclarer tout conflit d'intérêt lié aux autres mandats des membres de l'OA ou toute relation les liant avec autre entité ou s'il y a lieu un lien familial ;

Dans la même voie et dans un souci majeur de promouvoir l'intégrité, la loyauté et la bonne conduite professionnelle des diverses fonctions de l'Établissement, l'OA s'assure de la bonne application des procédures (audit interne pour remonter toute information douteuse par exemple) afin de préserver la qualité de la gouvernance. Ainsi, les prêts aux membres que ce soit de l'OA, de l'OD ou aux actionnaires, à des conditions différentes aux prêts dont peuvent bénéficier les employés, sont strictement interdits.

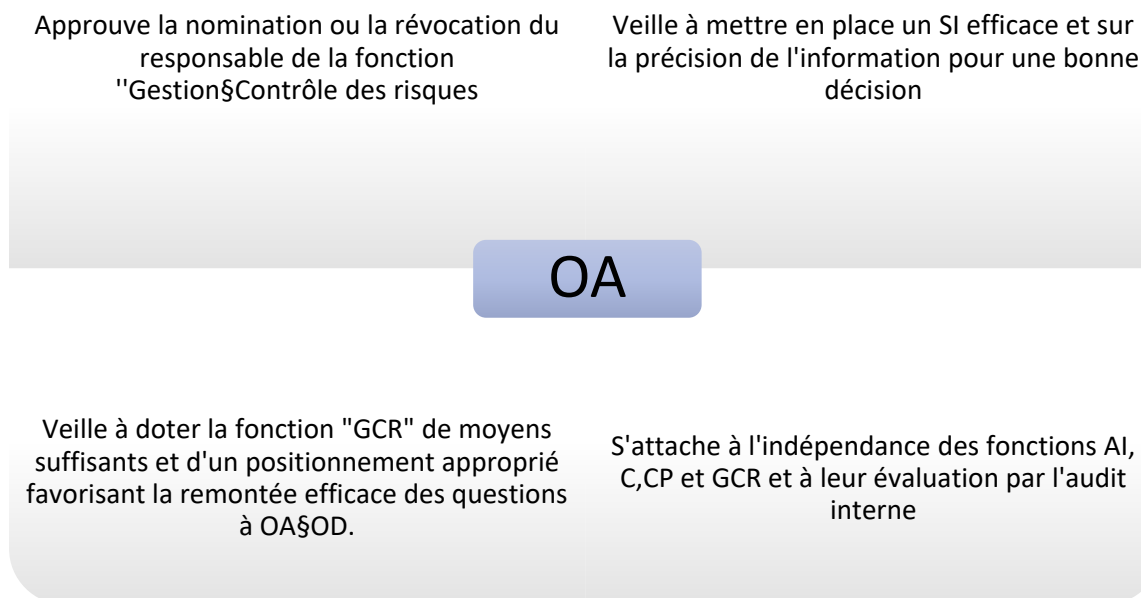
3.2.3.2 Système de Contrôle Interne et de Gestion des Risques

Pour chaque fonction, l'OA s'assure de l'installation appropriée d'une structure organisationnelle nécessaire à son bon fonctionnement. En effet, l'OA confie le contrôle périodique à un responsable d'audit interne qu'il désigne, puis charge l'OD de concevoir les fonctions de :

- Contrôle permanent ;
- Conformité ;
- Gestion et contrôle des risques.

Le fait de confier l'ensemble de ces fonctions à une personne ou à différentes personnes dépend de la taille de l'Établissement.

Figure 6: Les rôles des organes d'administration et de direction dans la fonction Gestion et contrôle des risques "GCR"



Source : Auteurs

3.2.3.3 Politique de rémunération

L'avant dernier volet dans cette circulaire de la Gouvernance des Établissements de crédit traite la rémunération. Dans ce contexte, l'OA est chargé d'élaborer, de mettre en œuvre et de surveiller la politique de rémunération afin d'empêcher les conflits d'intérêts et mieux gérer les risques.

Cette politique abritant les aspects de la rémunération (tels que les salaires, les avantages en nature,...) est conçue spécialement à travers la rémunération variable (actions de l'Établissement) pour aligner les incitations sur les intérêts à long terme sans omettre l'obligation qu'un salaire fixe doit représenter une part suffisante dans sa rémunération totale (Charreaux, 2002b).

Quant aux membres non exécutifs, leur rémunération doit refléter leur degré d'implication et leurs responsabilités

3.2.3.4 Activités exercées limitant la transparence

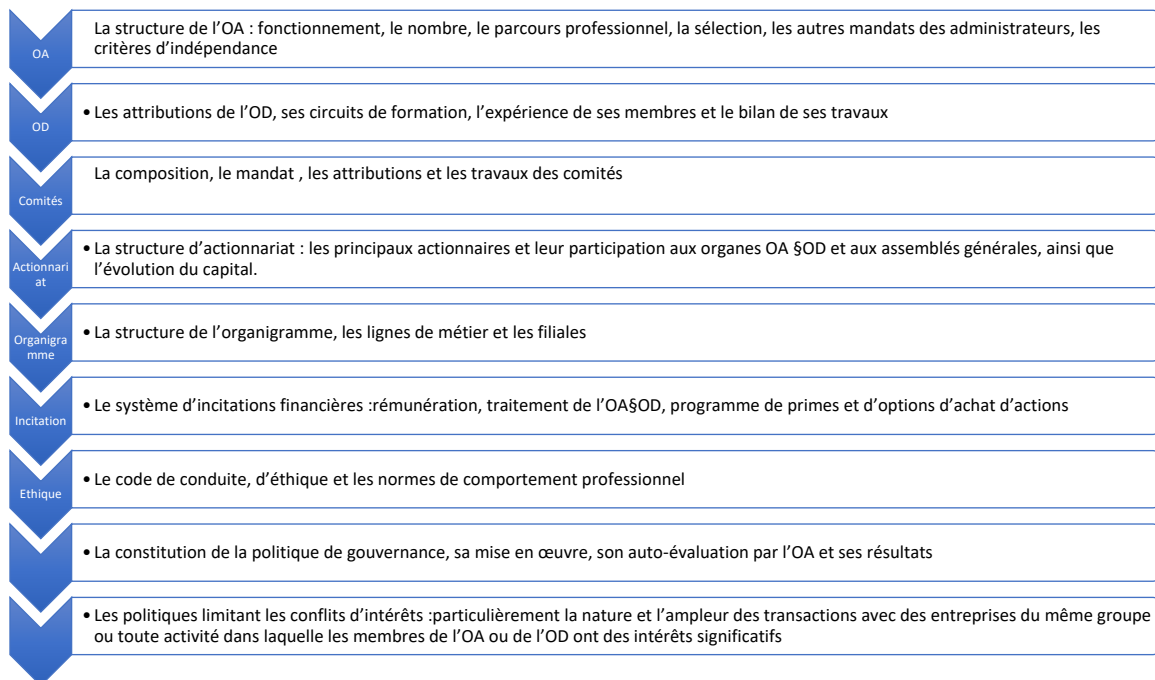
D'après l'article 47, il se peut que l'Établissement opère dans des juridictions pouvant empêcher la transparence ou ne répondent pas aux normes internationales. Dans ce cas, l'OA et l'OD doivent saisir la meilleure structure opérationnelle. Dans son périmètre de surveillance continue, l'OA s'assure et évalue régulièrement les activités exercées dans les juridictions et aussi leurs risques afférents.

3.2.3.5 Transparence et Communication de l'information

Le dernier volet dans cette directive de la gouvernance des Établissements financiers concerne le volet Transparence et Communication de l'information (Berglof, E., 2005). Dans ce contexte, l'OA et l'OD sont tenus de mettre en place ainsi que de maintenir un dispositif rigoureux de diffusion d'information. Ce dernier a pour rôle d'assurer instantanément la communication d'informations pertinentes sur les aspects significatifs de l'Établissement dans une finalité ultime de transparence vis-à-vis des parties prenantes (actionnaires, personnel, autorités de contrôle.).

Les informations que l'Établissement est tenu de fournir dans son rapport annuel concernent :

Figure 7 : les informations indispensables figurant dans le rapport annuel de l'Établissement



Source : Auteurs

Après avoir explicité de façon synthétique les points importants de la directive "Gouvernance" des Établissements financiers, on remarque fortement le rôle crucial et les attributions dévolues à l'organe d'administration comme maillon incontournable de la pratique Gouvernance.

Vu son poids et son rôle de prendre les rênes de l'Établissement, sa taille doit être compatible à l'évolution de l'activité, sa qualification en compétences dans les domaines requis, une proportion de 33% de l'ensemble des administrateurs doit être indépendante, l'expression "Administrateur Indépendant" doit être bien délimitée vis-à-vis des conditions à remplir et la constitution en son sein des quatre comités spécialisés précités et leurs attributions et enfin son éveil sur la structure d'actionnariat et sur la limitation des conflits d'intérêts. Si l'ensemble des points ci-dessus sont soigneusement exécutés, on aura un organe d'administration crédible, impartial, objectif et réussi.

4. Conclusion

Ce présent papier a clairement explicité les différents types des banques participatives au Maroc habilitées à exercer l'activité et de vendre des produits alternatifs répondant aux préceptes islamiques.

Au cours de ce travail, on a eu l'occasion de voir le cadre régissant ces banques, notamment la loi 103-12 dont les banques conventionnelles, ainsi que la gestation de diverses circulaires par Bank Al Maghreb, venues en réponse aux différents questionnements n'ayant pas figuré dans la principale loi, tels que les caractéristiques techniques des produits et les modalités de réception des dépôts, la gouvernance, la constitution du conseil d'administration, son profil et sa fiche descriptive du poste qu'il doit occuper.

Chaque circulaire a un objectif précis et elle est complémentaire aux autres circulaires. Tous les aspects ayant trait à l'activité participative sont traités dans ces circulaires. En effet, la C 5/W/15 a beau précisé les conditions préalables de candidature pour demander l'agrément d'une

banque participative. Les circulaires sorties en 2017 sont focalisées sur les caractéristiques techniques et modalités d'échange des produits alternatifs précisés dans la circulaire 1/W/17.

La circulaire 2/W/17 a été conçue pour délimiter les modalités de réception des dépôts d'investissement reçus par les banques participatives et qui sont soumis au principe de partage des profits et pertes.

La circulaire suivante sortie en mois de mars 2017 sous le numéro 3/W/17 traite quant à elle, les conditions d'exercice de l'activité participative en matière de compétences requises des membres, en plus de la nécessité de créer certains comités jugés très importants, notamment un comité d'audit, et de contrôle interne ainsi qu'un comité de gestion et de suivi des risques.

Et la circulaire 16/W/16 cadrant le fonctionnement de la fonction de conformité aux avis du CSO. D'abord, le CSO est censé surveiller l'application de ses recommandations et d'informer la direction en cas de non-respect, comme il est chargé de développer de nouveaux produits ainsi que les contrats afférents et enfin de fournir un rapport annuel d'évaluation sur la conformité.

Quant à la directive 1/W/2014, elle a pris une part importante dans ce travail vu qu'elle est trop liée à notre thématique. Cette directive s'est focalisée sur les organes de direction et de surveillance, sur la politique de gestion des conflits du personnel, sur la politique de rémunération, sur le contrôle interne et gestion des risques ainsi que sur la transparence et la communication de l'information.

Quant au premier volet traitant les responsabilités du conseil d'administration et de direction, on a vu que d'abord son bon fonctionnement dépend vachement de sa composition. En effet, plusieurs conditions doivent être remplies comme sa taille qui doit être proportionnelle à l'activité, aussi 1/3 de ses membres doit être indépendant afin de garantir son impartialité.

Ensuite, sa mission prioritaire consiste à surveiller l'organe de direction en matière des décisions, de sa politique de gérer les risques et de maintenir une équipe experte dans l'institution.

Enfin, on a explicité les domaines dans lesquels il doit être qualifié, sa disponibilité tient beaucoup dans les réunions surtout. Des comités spécialisés doivent être institués en son sein, notamment le comité d'audit, de risques, de rémunération et de nominations

Après, nous avons relevé le point fort qui nous intéresse dans cette recherche, à savoir la gouvernance qui doit s'exercer par le conseil d'administration mais aussi qui dépend de la direction comme partie intégrante dans le processus de réussite de la gouvernance.

Comme le conseil d'administration est chargé à instituer une bonne structure de gouvernance et l'évaluer et à veiller à l'accès des responsables aux reporting sur la gestion des risques, aussi l'organe de direction est chargé de son tour à mesurer les risques générés par la complexité de la structure de l'entité qu'il dirige, à surveiller la bonne application des règles juridiques et à bien coordonner entre la structure d'actionariat et la société.

Les derniers points ayant été traités sont les politiques de gestion des conflits d'intérêts du personnel, le système de contrôle interne, la politique de rémunération et la transparence.

En guise de conclusion, on peut dire que le projet de loi n° 103-12 a détaillé dans les circulaires ci-dessus, les exigences opérationnelles, fonctionnelles et organisationnelles qui doivent avoir lieu au sein des banques participatives.

Références :

- (1) Aguilera, R.F et Cuervo-Cazurra, A, (2004) « Codes of governance worldwide : what is the trigger ? », *Organization studies* 25(3), 417-446. doi. 10.1177/0170840604040669
- (2) Berglof, E (2005), *What do firms disclose and Why ? Enforcing corporate Governance and Transparency in Central and Eastern Europe*. *Oxford Review of Economic Policy* 21(2), 178-197, doi :10.1093/oxrep/gri011

- (3) Charreaux, G (1997) « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace ? » ; Revue Française de Gestion, Sep-Oct, p.38-56
- (4) Charreaux G.(2002b) « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. », Revue Française de Gestion, Vol.28, n 141, novembre-décembre, p. 75-107.
- (5) Charreaux,G. (2004) « La théorie de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la la gouvernance des systèmes nationaux ». Cahiers du Fargo, n1040101, septembre.
- (6) Elliott J.R, 2000, « Class, Race, and Job Matching in Contemporary Urban Labor Markets », Social Science Quarterly, vol. 81, n°4, p. 1036-1052
- (7) Hyafil, A (1996) « Systemes financiers et systemes de gouvernance », Cahier de recherche HEG, n 576,1996.
- (8) Hasan, Z. (2012) Shari'ah Governance in Islamic Banks. Edinburgh, Edinburgh University Press.
- (9) Hashim, F, Mahadi, N. and Amran, A. (2015) Corporate Governance and Sustainability Practices in Islamic Financial Institutions: The Role of Country of Origin. Procedia Economics and Finance. [Online] 3136-43.
- (10) Ibrahim, M.H. (2015). Issue in Islamic banking and finance : Islamic banks, Shari'ah accoplinat investement and sukuk. Pacific-Basin Finance Journal. 34, 185-191.
- (11) Lakmiti,L.N, Zahid, A.(2019) « The Governance of Islamic Banks in Morocco : Meaning, Stratégic Vision and Purposes Atributed to the Governance System ». World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 154, International Journal of Economics and Management Engineering, 13(10), 1295-1305.
- (12) Lalla Nezha LAKMITI, Abdelkakar ZAHID (2020) : « Les mécanismes internes et externes de la gouvernance des banques participatives marocaines » Vol 4, 1 ISSN : 9052-0224